

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O Modelo Motivacional do *Turnover*: o papel da Autonomia
e da Motivação Autónoma na Intenção de Saída**

Catarina Simões dos Reis Silva Pereira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

Ano 2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O Modelo Motivacional do *Turnover*: o papel da Autonomia
e da Motivação Autónoma na Intenção de Saída**

Catarina Simões dos Reis Silva Pereira

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

Ano 2016

Índice

1.	Introdução	1
2.	Fundamentação teórica.....	2
2.1.	Teoria da auto-regulação.....	2
2.2.	Modelo Motivacional do <i>Turnover</i>	5
3.	Método	9
3.1.	Procedimento.....	9
3.2.	Amostra	9
3.3.	Medidas	9
3.3.1.	Exigências	10
3.3.2.	Autonomia.....	10
3.3.3.	Motivação Autónoma.....	10
3.3.4.	Intenção de Saída	10
4.	Análise de Dados.....	11
5.	Resultados	11
6.	Discussão.....	15
6.1.	Limitações e investigações futuras.....	17
6.2.	Implicações práticas	18
7.	Referências Bibliográficas	20

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo clarificar de que modo as autonomias do trabalho e a motivação autónoma interagem com a intenção de saída. Assim, tendo por base o Modelo Motivacional do *Turnover* (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002), foi realizada uma investigação transversal não longitudinal em trabalhadores de uma empresa do sector público. Foi aplicado o método de *bootstrapping* na análise dos dados de modo a apurar a existência de um efeito moderador da exigência do trabalho no efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma.

De acordo com o previsto os resultados suportaram a hipótese de existência de um efeito mediador da motivação autónoma na relação entre autonomia e intenção de saída. Contudo, ao contrário do que se esperava, a hipótese da exigência moderar o referido efeito de mediação não foi totalmente suportada.

Os resultados extraídos deste estudo vêm reforçar a relevância já comprovada pela literatura da autonomia e da motivação autónoma, demonstrando a relação negativa significativa que estas mantêm com a intenção de saída.

Palavras-chave: intenção de saída, autonomia, exigências, motivação autónoma.

ABSTRACT

This dissertation aims to clarify in what way job autonomy and autonomous motivation interact with turnover intentions. Based on the Motivational Model of Turnover (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002), a transversal and longitudinal research was carried out with workers of a public company. It was applied the bootstrapping method to analyse the data in order to find if demands act as a moderator in the indirect effect autonomy has on turnover intentions through autonomous motivation.

As predicted, results support the hypothesis that autonomous motivation mediates the relation between autonomy and turnover intention. However, contrary to expectations, the hypothesis that demands act as a moderator in the mentioned mediation effect was not fully supported.

The results of this study reinforce the already proven relevance of both autonomy and autonomous motivation, supporting once again the idea that there is a negative relation between these variables and turnover intentions.

Keywords: turnover intention, autonomy, demands, autonomous motivation.

1. Introdução

Com a complexa e competitiva realidade do mercado de trabalho nos dias de hoje, torna-se cada vez mais premente que as organizações criem condições de trabalho que promovam e sustentem a motivação e o bem-estar dos trabalhadores, de modo a atrair e reter colaboradores competentes e qualificados (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Ployhart, 2006).

O impacto do *turnover* é sentido tanto no sector público como no privado, sendo considerado uma das principais causas do declínio da produtividade (Abbasi & Hollman, 2000; Samuel & Chipunza, 2009). A questão do *turnover* assume portanto principal relevo pois comporta custos elevados, devido ao facto de exigir um processo de recrutamento, selecção, contratação e ainda formação do novo trabalhador (Koys, 2001; Thatcher, Stepina & Boyle, 2003). Também a produtividade é gravemente afetada (Abbasi & Hollman, 2000; Van Dick et al, 2004), o que acaba por ter também um impacto financeiro negativo.

O *turnover* é frequentemente referido como o “todo o processo associado com o preenchimento de uma vaga (WeiBo, Kaur, Zhi, 2010, p. 4148), desde a desocupação de um posto de trabalho, quer esta seja uma opção voluntária ou involuntária, à contratação de um novo trabalhador.

As causas determinantes do *turnover* têm sido, nos últimos anos investigadas, com o intuito de conseguir adoptar estratégias de prevenção, no entanto são poucos os estudos que se têm centrado nos fatores motivacionais subjacentes (Richer et al., 2002). Assim, com o objetivo de identificar as características do trabalho que permitem uma retenção dos trabalhadores, tem-se estudado extensivamente os recursos do trabalho (e.g. feedback, recompensas, suporte social, latitude de decisão). São diversos os estudos que apontam a relevância que os recursos têm para promover o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores e para prevenir o mal-estar (e.g. *strain*, *burnout*) dos mesmos (Crawford, LePine & Rich, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Adicionalmente, as características do trabalho (e.g. recursos e exigências) têm sido fortemente ligadas ao bem-estar dos trabalhadores (e.g. *engagement*). No entanto, apesar destas evidências que comprovam que as características do trabalho, especialmente os recursos, têm potencial motivacional, levando a resultados comportamentais positivos (e.g.

engagement, compromisso, diminuição da intenção de saída), a influência da motivação do trabalho, não foi inteiramente apurada.

Com base nos princípios da Teoria da Auto-Determinação (Deci & Ryan, 1985) e no Modelo Motivacional do *Turnover* (Richer et al., 2002) este estudo pretende examinar a relação entre recursos do trabalho, motivação autónoma do trabalho e o *turnover* em trabalhadores de uma empresa do sector público. Deste modo espera-se que os resultados desta investigação contribuam para explicar mais extensivamente o papel dos recursos e das exigências nos mecanismos motivacionais, nomeadamente na motivação autónoma, e desta no funcionamento dos trabalhadores, fornecendo assim informação que permita o desenvolvimento do Modelo Motivacional do *Turnover* e da Teoria da Auto-Determinação. Mais importante ainda, espera-se que os resultados obtidos tenham implicações práticas para a gestão de recursos humanos, auxiliando as organizações a promover a motivação autónoma dos seus colaboradores ao mesmo tempo que diminuem a sua intenção de saída.

Nas secções seguintes estão expostos os principais postulados da Teoria da Auto-Determinação e do Modelo Motivacional do *Turnover*. Assim, com base nesses princípios, é feita a conceptualização do modelo testado e são apresentadas as respetivas hipóteses.

2. Fundamentação teórica

2.1. Teoria da auto-regulação

A teoria da auto-regulação (Deci & Ryan, 1985) é uma teoria que se debruça sobre a motivação humana e a personalidade em contextos sociais, contribuindo para o conhecimento formal das causas do comportamento humano (Deci & Ryan, 2011; Ryan & Deci, 2000a). Os estudos empíricos realizados permitiram que fossem identificadas três necessidades psicológicas inatas essenciais para o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos: competência, autonomia e relacionamento (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b). A primeira necessidade referida, a competência, é definida como a necessidade que o ser humano tem em acreditar que é eficaz e competente, tendo um papel impactante nos resultados relevantes (Stone, Deci & Ryan, 2009). Outra dessas

necessidades é a autonomia que os autores consideram que se baseia na necessidade de sentir que se tem poder de escolha, de decisão e de auto-determinação sobre as suas acções. Os autores destacam que a autonomia é distinta da independência, uma vez que um indivíduo pode agir autonomamente ainda que seja dependente de outros. Por fim a necessidade de relacionamento diz respeito à existência de “relações sociais satisfatórias e de apoio” (Stone et al., 2009, p.4) suprimindo deste modo o desejo de pertença do indivíduo. Assim, quando estas necessidades estão satisfeitas conduzem a uma melhoria quer da auto-motivação quer da saúde mental. Pelo contrário, quando estas necessidades não são asseguradas ocorre uma diminuição da motivação e do bem-estar (Deci & Ryan, 2002, Ryan & Deci, 2000a).

A Teoria da Auto-Determinação introduz também os conceitos de interiorização e integração de valores, normas e regulações comportamentais, considerando-os processos fundamentais ao longo da vida do ser humano (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b). A interiorização é o processo pelo qual o indivíduo adquire um valor ou norma, através da adoção dos mesmos nos seus comportamentos (Ryan & Deci, 2000a). Já a integração representa um progresso em relação à interiorização uma vez que implica a transformação desses valores em valores que provêm do *self*, levando a que o comportamento seja regulado de uma forma menos externa e mais interna (Fernet, Austin & Vallerand, 2012; Ryan & Deci, 2000a).

Sendo assim esta teoria refere que são diversos os fatores internos e externos que afetam a motivação, reforçando a ideia de que apesar de a motivação ser muitas vezes conceptualizada como um conceito único isto está longe de ser verdadeiro (Ryan & Deci, 2000a). De acordo com os autores, a motivação diz respeito aos aspetos diferentes de activação e intenção – direção, persistência e equifinalidade.

Deste modo a Teoria da Auto-Determinação refere dois tipos principais de motivação, que diferem não só quanto à sua causa, mas também no que respeita às suas repercussões: motivação extrínseca e motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b). A motivação extrínseca ocorre quando determinada ação é realizada com o intuito de alcançar algum resultado que advém da mesma, por oposição à motivação intrínseca que é definida como a realização de uma tarefa pelo prazer inerente associado à mesma e não por um possível resultado pretendido (Ryan & Deci, 2000b). Estes dois tipos de motivação funcionam num *continuum* que varia consoante o

grau em que as motivações emanam mais do *self* (Ryan & Deci, 2000a). Assim no início deste espectro existe a amotivação que representa uma ausência de intenção e de motivação para determinado comportamento (Gagné & Deci, 2005; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). De acordo com Ryan e Deci (2000a) esta ausência de motivação pode resultar de uma desvalorização da atividade, de um sentimento de incompetência para a realizar ou da crença que a mesma não irá trazer consequências desejadas. À direita da amotivação no *continuum* mencionado está a motivação extrínseca que é composta pela motivação externa, introjectada, identificada e integrada (Gagné & Deci, 2005; Moran, Diefendorff, Kim, Liu, 2012; Ryan & Deci, 2000a). A motivação externa constitui a forma mais extrínseca de motivação uma vez que implica um controlo externo directo, em que as acções são realizadas de modo a satisfazer exigências externas ou contingentes de uma recompensa (Gagné & Deci, 2005; Ntoumanis, 2002; Ryan & Deci, 2000a). Por sua vez a motivação introjetada é considerada a segunda motivação mais extrínseca visto que representa uma forma de regulação em que existe um evitamento de culpa ou ansiedade associado a um sentimento de dever e de obrigação por parte do indivíduo (Moran, et al., 2012; Ryan & Deci, 2000a). De acordo com Sheldon e Elliot (1998), estes dois tipos de motivação extrínseca, devido ao facto de o impulso para a ação ser exclusivamente externo, compõem aquilo a que se chama motivação controlada. Sendo assim, a motivação controlada advém do facto do indivíduo se sentir compelido a realizar determinada ação graças a pressões, sejam estas externas ou internas (Koestner, Otis, Powers, Pelletier, & Gagnon, 2008). Já a motivação identificada consiste numa valorização consciente de comportamentos e valores de modo a que estes sejam percebidos como importantes em termos pessoais. A motivação identificada e a motivação integrada constituem tipos de motivação mais auto-determinadas (Gagné & Deci, 2005) pelo que não estão contempladas na motivação controlada. De facto, a motivação integrada representa a forma mais avançada de motivação extrínseca, sendo mesmo considerada um tipo de motivação autónoma (Gagné & Deci, 2005). Os autores referem que este género de motivação se distingue não por um interesse intrínseco do indivíduo na tarefa mas sim pelo facto de esta cumprir um papel instrumental no alcance de objectivos pessoais. A motivação autónoma é então dividida em motivação integrada e motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005), sendo a motivação intrínseca descrita como a inexistência de forças externas que controlam ou compelem a determinada ação e até mesmo de forças internas que exigem e coagem (Stone et al., 2009).

A motivação autónoma, conceito a ser usado no decorrer da presente investigação, é então vista como um reflexo dos interesses e valores pessoais do indivíduo (Koestner et al., 2008). Esta forma de motivação tem sido frequentemente associada a resultados laborais positivos, estando positivamente ligada ao compromisso e negativamente relacionada com a exaustão (Fernet et al., 2012). Outros autores concluíram que a motivação autónoma está também positivamente ligada a fatores como a satisfação no trabalho e o bem-estar (Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993) e com os comportamentos de cidadania organizacional (Bolino, 1999). Sendo assim é possível concluir que esta é uma variável com consequências da maior importância, sendo necessário averiguar que fatores permitem prever a sua ocorrência.

2.2. Modelo Motivacional do *Turnover*

Com intuito de explicar a intenção de saída através de questões emocionais, e suportando-se parcialmente na Teoria de *Job-Demands Resources*, Richer e colegas (2002) propuseram um modelo denominado Modelo Motivacional do *Turnover*. Assim, e tendo como base as necessidades inatas definidas pela Teoria da Auto-Determinação anteriormente referidas, este modelo defende que as características do trabalho, os sentimentos de competência e o relacionamento influenciam a motivação auto-determinada (i.e. motivação autónoma) e esta, por sua vez, influencia a intenção de saída. De referir que, uma vez que a relação entre autonomia e motivação autónoma já foi extensivamente estudada (Gagné & Deci, 2005; Lam & Gurland, 2008), os autores decidiram utilizar as recompensas intrínsecas do trabalho no seu lugar.

Como Demerouti e Bakker (2011) referem, em qualquer atividade, bem como em qualquer trabalho, encontram-se duas características principais: exigências e recursos. Schaufeli e Bakker (2004, p. 296) definem as exigências do trabalho como “aqueles aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço ou capacidades físicas e/ ou psicológicas (cognitivas e emocionais) sustentados e que são por isso associados a certos custos físicos e/ ou psicológicos”. Estas exigências podem estar ligadas quer a razões quantitativas (i.e. excesso de carga de trabalho) quer a razões qualitativas (i.e. emocionais), não tendo necessariamente um impacto negativo. No entanto, quando para cumprir as exigências é exigido um esforço elevado ao indivíduo, estas podem tornar-se *stressores* (Meijman & Mulder, 1998). Por

sua vez os recursos são descritos como “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que: (1) reduzem as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos associados, (2) são funcionais na realização dos objetivos do trabalho; (3) estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 296).

Seguindo a Teoria de *Job Demands-Resources*, o Modelo Motivacional do *Turnover* considera que quer as exigências do trabalho quer os recursos estão relacionados, ainda que de forma distinta, com o bem-estar e com atitudes perante o trabalho (Hoonakker, Carayon, Korunka, 2013; Richer et al., 2002). Assim, as exigências do trabalho podem levar a reacções de *strain*, como o *stress* e o *burnout* (i.e. exaustão emocional) podendo resultar num aumento do absentismo e do *turnover* voluntário (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Hoonakker et al., 2013). Por sua vez os recursos auxiliam frequentemente o indivíduo a alcançar objectivos, o que pode resultar num aumento da sua satisfação com o trabalho e do compromisso organizacional (Hoonakker et al., 2013) e também numa diminuição do *burnout* (Ahuja, Chudoba, Kacmar, Mcknight & George, 2007).

Demerouti e Bakker (2011) descrevem também que a interação entre exigências e recursos do trabalho pode implicar o desenvolvimento quer de *strain* quer de motivação. Concluiu-se nomeadamente que os recursos têm um maior impacto na motivação dos trabalhadores quando as exigências do trabalho são elevadas (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011). Outro estudo (Fernet et. al, 2012) concluiu que a existência de recursos do trabalho resulta num incremento da motivação autónoma numa amostra de directores de escolas canadianos. Seguindo esta linha de pensamento, o Modelo Motivacional do *Turnover* postula que a motivação autónoma afeta positivamente a satisfação com o trabalho e negativamente a exaustão emocional, o que resulta num impacto negativo nas intenções de saída (ou seja, provoca uma diminuição da intenção de saída). De acordo com o modelo, as intenções de saída eventualmente traduzem-se em *turnover*, o que é corroborado por Allen, Shore e Griffeth (2003) que encontraram evidência de que as intenções de saída estão significativamente relacionadas com o *turnover* voluntário. Outros autores verificaram mesmo que as intenções de saída eram o melhor preditor do *turnover* (Kash, Naufal, Cortés, & Johnson, 2010; Takase, Yamashita, & Oba, 2007; Waters & Roach, 2006, cit. por Galletta & Portoghese, 2011).

São diversas as evidências que descrevem situações que estão de acordo com o esperado pelo Modelo Motivacional do *Turnover*. Nomeadamente estudos revelam que a motivação autónoma promove o compromisso organizacional, prevenindo simultaneamente situações de exaustão. Esta relação negativa encontrada entre motivação autónoma e compromisso organizacional e situações de exaustão pode ser justificada pelo facto de os recursos permitirem que os trabalhadores internalizem o valor do seu trabalho, tornando-se assim mais emocionalmente ligados ao mesmo, aumentando o seu compromisso organizacional e dedicação e, sendo consequentemente menos susceptíveis a sofrerem *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Fernet et al., 2012). Ora vários são os estudos que verificaram que o compromisso organizacional e os baixos níveis de *burnout* estão positivamente ligados às intenções de saída (Bakker & Demerouti, 2007; Cordes & Dougherty, 1993; Cotton & Tuttle, 1986; Leiter & Maslach, 2009; Spector, 1986). Sendo assim, diversos autores verificaram que a intenção de saída é realmente afetada de forma negativa pela autonomia no trabalho (Dysvik & Kuvas, 2013; Kim e Stoner, 2008).

Seguindo a mesma linha de pensamento Richer et al. (2002) descobriram que a motivação autónoma para o trabalho (a que chamam de motivação para o trabalho auto-determinada), está associada com um aumento da satisfação com o trabalho e com uma menor exaustão emocional. Os autores concluíram ainda que estes fatores estavam por sua vez associados a uma diminuição das intenções de saída. Nesse sentido, outros estudos comprovaram também que a motivação autónoma afeta negativamente a exaustão (Fernet et al., 2012) ao mesmo tempo que tem um efeito positivo no compromisso organizacional (Fernet et al., 2012; Gagné & Koestner, 2002). Otis e Pelletier (2005) encontraram evidências que agentes da polícia com níveis mais altos de motivação autónoma não só reportavam menos queixas físicas, como também apresentavam menos intenção de saída. Resultados semelhantes, e que suportam o postulado pelo Modelo Motivacional do *Turnover*, encontrou Kim (2015), num estudo sobre trabalhadores públicos coreanos, em que concluiu que a motivação intrínseca (uma das componentes da motivação autónoma) não só está negativamente relacionada com o *burnout* dos trabalhadores públicos, como também afeta negativamente a sua intenção de saída.

Desta forma e seguindo a perspectiva do modelo Modelo Motivacional de *Turnover* (Richer et al., 2002) e com base na definição de motivação autónoma descrita na Teoria

da Auto-Determinação de Deci e Ryan (1985), postulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A autonomia tem uma relação negativa com a intenção de saída.

Hipótese 2: A motivação autónoma está negativamente relacionada com a intenção de saída.

Hipótese 3: A motivação autónoma medeia a relação entre a autonomia e a intenção de saída.

Hipótese 4: A exigência modera o efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma.

O modelo que se segue (Figura 1) apresenta de forma esquemática e sumária as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura realizada.

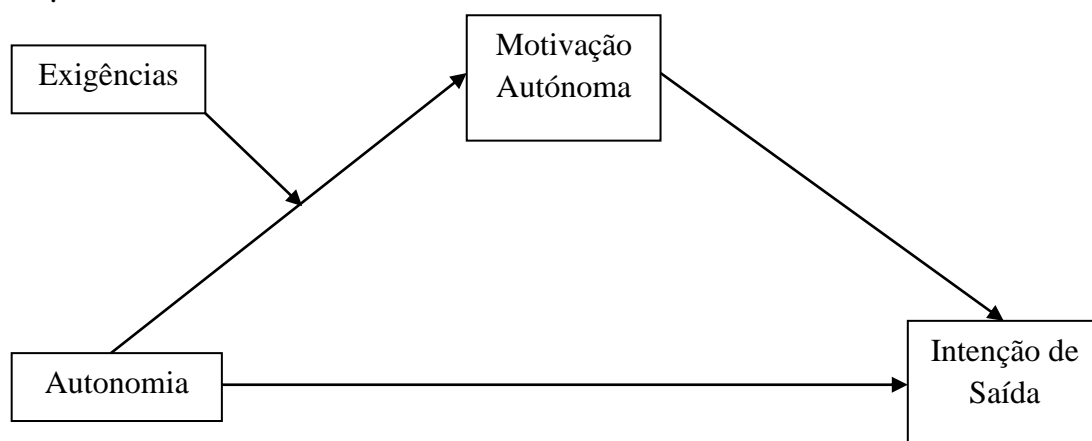


Figura 1. O modelo proposto

3. Método

3.1. Procedimento

O presente estudo encontra-se enquadrado num projeto de investigação feito pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa para uma empresa pública. Após a aprovação do questionário a aplicar, a própria empresa ficou responsável pela distribuição do mesmo junto dos seus colaboradores.

O projecto implicou a aplicação de questionários em formato on-line ou em papel, de acordo com a escolha do próprio trabalhador. Os questionários em formato on-line foram respondidos através da plataforma Qualtrics, gerida pelos investigadores do projeto. A aplicação dos questionários decorreu entre os meses de fevereiro e março de 2016. O preenchimento demorou aproximadamente 30 minutos. A todos os participantes foi garantido o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

3.2. Amostra

Participaram no presente estudo 2232 colaboradores de uma empresa pública, dos quais 55% eram do sexo feminino. As idades dos participantes estavam compreendidas entre os 18 e os 65 anos, sendo que 42,4% se encontravam na faixa etária entre o 45 e os 54 anos. No que diz respeito ao grau de escolaridade da amostra, 5% tinham apenas até 6 anos de escolaridade, 10% até 9 anos de escolaridade e 52% tinha formação superior.

3.3. Medidas

Com o intuito de realizar a recolha de dados foi utilizada uma metodologia quantitativa através da aplicação online ou presencial de um instrumento de medida: ECSO - Escala de Clima e Satisfação Organizacional (Chambel, M.J., & Curral, L., 2000). Adicionalmente foram também recolhidos os dados demográficos (género, idade, e unidade orgânica onde trabalha) com base nos quais foi possível proceder à descrição da amostra.

3.3.1. Exigências

As exigências do trabalho foram medidas através de 6 itens que avaliavam exigências quantitativas e exigências qualitativas do trabalho. No caso da escala de exigências quantitativas um exemplo de item foi: “Eu tenho trabalho a mais”. Um exemplo de item para avaliar as exigências qualitativas foi: “São-me exigidos conhecimentos para realizar determinadas tarefas, os quais não possuo”. Todos os itens referentes à exigência foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha = .70$.

3.3.2. Autonomia

A autonomia foi medida através de uma escala de três itens, dos quais um exemplo foi: “No meu trabalho tenho liberdade para decidir como realizá-lo”. Tal como a medida anterior, também a autonomia foi medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo), sendo que o alpha de Cronbach deste escala foi $\alpha = .66$.

3.3.3. Motivação Autônoma

A motivação autônoma foi avaliada através de uma escala de doze itens. São exemplos de itens utilizados: “Porque eu escolhi trabalhar nesta empresa” e “Porque trabalhar nesta empresa me traz realização pessoal”. Esta variável foi medida através de uma escala de Likert de sete pontos (1= Não de todo a 7= Totalmente). O alpha de Cronbach da escala em questão foi $\alpha = .90$.

3.3.4. Intenção de Saída

A medição da variável intenção de saída foi feita através da utilização de uma escala composta por três itens, dos quais um exemplo foi: “Penso muitas vezes em deixar este emprego”. A intenção de saída foi medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha = .71$.

4. Análise de Dados

De modo a realizar a análise de dados foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Numa fase inicial foi realizada uma análise descritiva dos instrumentos de medida utilizados, através do cálculo das principais medidas de tendência central e de dispersão (Tabela 1). A magnitude e direção destas correlações são consistentes com o previsto.

De modo a testar as hipóteses, foi seguida a metodologia para a estimativa de efeitos indiretos em modelos com múltiplos mediadores usando o PROCESS para SPSS (Hayes, 2013). Efeitos totais, diretos e indiretos foram estimados para uma variável preditora (i.e. autonomia) numa variável de resultado (i.e. intenção de saída).

De modo a testar a significância dos efeitos de moderação e de mediação, foi usado o método de *bootstrap* para determinar os intervalos de confiança. O método de *bootstrap* é considerado uma abordagem mais rigorosa que a de regressão múltipla de três passos (Baron & Kenny, 1986) e que o teste de Sobel (Sobel, 1982) para estimar a mediação e efeitos indiretos. Isto justifica-se pelo facto de o método de *bootstrap* requerer apenas: (1) a existência de um efeito mediador, e (2) que o efeito indireto tem de ser estatisticamente significativo na direção prevista pela hipótese de mediação. Na presente investigação foi repetido o processo de *bootstrap* para o mínimo recomendado de 5000 vezes. A aplicação de intervalos de confiança de *bootstrap* permite evitar problemas de assimetria e distribuição não-normal de um efeito indireto (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

5. Resultados

Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas

Na Tabela 1 é possível encontrar os resultados das médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas. Através da análise dos valores médios obtidos (Tabela 1) pode verificar-se que os participantes têm, de um modo geral, uma intenção de saída ligeiramente positiva, visto que, em média avaliaram a mesma com um valor moderado de 3.17 numa escala de Likert de 5 pontos (1 = Discordo a 5 = Concordo). É também observável que a autonomia e as exigências apresentam uma perceção positiva

uma vez que apresentam uma média de respostas de 3.67 e 3.01, respetivamente, numa escala de 5 pontos. A motivação autónoma apresenta, tal como as restantes variáveis, um valor positivo, visto que em média foi avaliado com um valor moderado de 4.30 numa escala de 7 pontos.

Analisando a matriz das correlações (Tabela 1) pode-se observar que, como esperado, as exigências do trabalho têm uma correlação positiva, ainda que fraca com a motivação autónoma ($r = .060$; $p < .01$). Já a autonomia está positivamente correlacionada com a motivação autónoma ($r = .258$; $p < .01$). Desta forma, quanto maior for a perceção de autonomia no trabalho dos indivíduos maior será o seu nível de motivação autónoma. Através da análise dos dados é ainda possível observar que, de acordo com o esperado, a intenção de saída está positivamente correlacionada com a autonomia e com a motivação autónoma ($r = -.133$ e $r = -.294$; $p < .01$, respetivamente).

Tabela 1.

Médias (*Mean*), desvios-padrão (SD) e Correlações (*r*) das variáveis em estudo

	<i>Mean</i>	SD	1.	2.	3.	4.
1.Exigências	3.0	.91				
2. Autonomia	3.67	.99	.115**			
3. Motivação Autónoma	4.30	1.14	.060**	.258**		
4. Intenção de saída	3.17	1.15	.251**	-.133**	-.294**	

** . Correlação é significativa para valores de $p < .01$.

Teste de hipóteses

Analisando a Tabela 2 verifica-se que, tal como esperado, a autonomia está negativamente relacionada com a intenção de saída ($B = -.187$; $p < .01$). Podemos deste modo concluir que os resultados obtidos suportam a hipótese 1. A segunda hipótese apresentada propõe a existência de uma relação negativa entre a motivação autónoma e a intenção de saída. Após a análise dos dados obtidos (Tabela 2) constata-se que de facto existe uma relação negativa significativa entre a motivação autónoma e a intenção de saída, sendo a hipótese em questão empiricamente suportada ($B = -.276$; $p < .01$).

Tabela 2.

Resultados da Análise de Mediações

	Produto de coeficientes			Bootstrapping bias-corrected 95% IC	
	B	SE	T	Limite inferior	Limite superior
Efeito total da autonomia na intenção de saída (c)	-.187**	.029	-6.510	-.244	-.131
Efeito direto da autonomia na intenção de saída (c')	-.102**	.023	-11.806	-.321	-.230
Efeito total da autonomia na motivação autónoma (a)	.311**	.028	11.197	.256	.365
Efeito total da motivação autónoma na intenção de saída (b)	-.276**	.028	2.096	.004	.115

** . Correlação é significativa para valores de $p < .01$.

Também a hipótese 3, segundo a qual a motivação autónoma medeia a relação entre a autonomia e a intenção de saída, foi suportada pelos resultados. Como podemos observar na Tabela 2 a força da relação entre autonomia e intenção de saída diminui quando se introduz o mediador (motivação autónoma), mantendo-se contudo um efeito direto significativo entre autonomia e intenção de saída, o que sugere uma mediação parcial. Na tabela 3 podemos verificar que o efeito indireto da mediação é significativo ($B = -.086$; $p < .01$).

Tabela 3.

Efeito condicional indireto da Motivação autónoma na Intenção de saída

	Exigências	B	SE	Limite inferior	Limite superior
Efeito indireto da autonomia na intenção de saída		-.086**	.010	-.157	-.047
	-.89	-.10	.01	-.12	-.08
Motivação autónoma	.00	-.08	.01	-.11	-.06
	.89	-.07	.01	-.10	-.05

**. Correlação é significativa para valores de $p < .01$.

Para testarmos hipótese a 4 fomos analisar o efeito indireto da autonomia na intenção de saída por meio da motivação autónoma, condicional ao nível de exigência percebida no trabalho. Como é possível verificar a partir da Figura 2, quando existe um baixo nível de autonomia no trabalho, as exigências agem como um mediador relacionando-se positivamente com a motivação autónoma. Estes resultados parecem estar de algum modo de acordo com a hipótese 4 que postula que a exigência modera o efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma. No entanto, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, esta mediação só é observável para valores moderados de exigências (média, mais ou menos um desvio-padrão). Sendo assim os resultados demonstram que para um valor médio de exigência menos um desvio-padrão a moderação é ligeiramente mais elevada do que para o valor médio de exigências e este é por sua vez ligeiramente superior que o valor de moderação para um valor médio mais um desvio-padrão de exigência. Desta forma os resultados da análise realizada demonstram que a hipótese 4 é apenas parcialmente suportada.

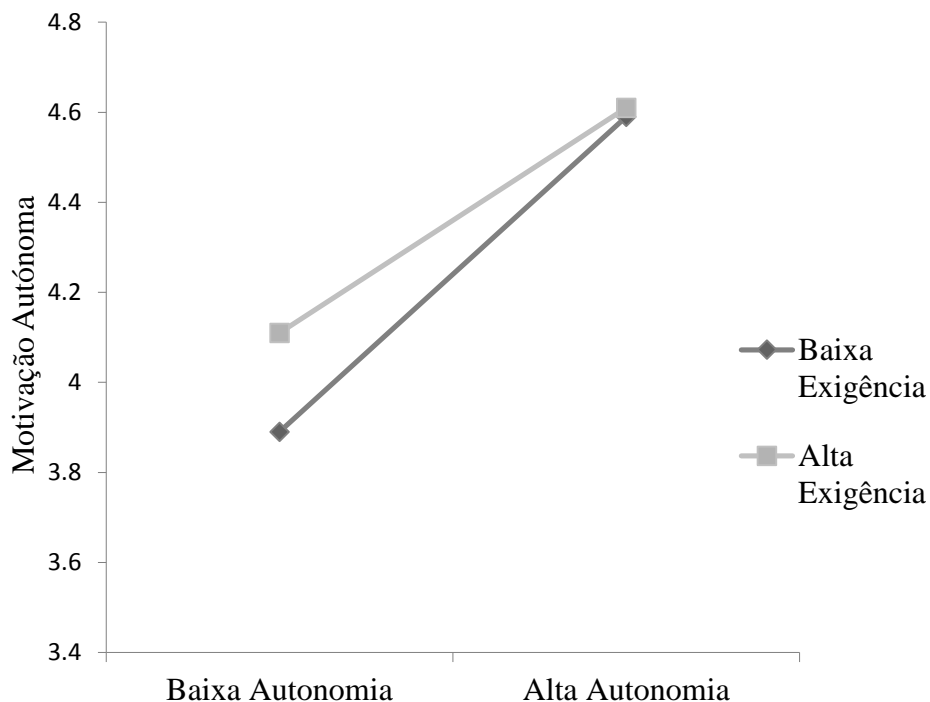


Figura 2. O gráfico para a interação de duas vias, em valores altos e baixos das variáveis moderadora e preditora

6. Discussão

Como já foi mencionado previamente o *turnover* representa um problema grave para as organizações, sendo diversas as repercussões nefastas que pode causar. Nesse sentido e partindo dos pressupostos da Teoria da Auto-Determinação e do Modelo Motivacional do *Turnover*, o presente estudo pretendia aprofundar as causas e o processo motivacional que pode levar à ocorrência de intenção de saída e ao próprio *turnover* voluntário.

Sendo a autonomia considerada uma das três necessidades psicológicas básicas de acordo com a Teoria da Auto-Regulação (Deci & Ryan, 1985), não é surpreendente que Kim e Stoner (2008) tenham concluído que trabalhos que permitem escolha e em que o clima apoia a autonomia dos trabalhadores são facilitadores da motivação autônoma no trabalho. A análise dos dados obtidos neste estudo permite corroborar então a ideia de que os trabalhadores se sentem mais autonomamente motivados quando os seus superiores têm em consideração as suas perspectivas, quando lhes é permitido fazer escolhas em relação ao trabalho que realizam e quando a iniciativa é encorajada e promovida. Mais ainda, os resultados demonstram que a autonomia não impacta apenas

a motivação, tendo também uma relação negativa significativa com a intenção de saída. Estes resultados são suportados pela literatura existente, pelo que a autonomia deve ser considerada uma variável importante para a retenção dos trabalhadores (Kramer & Schmalenberg, 2002).

Como esperado, a ideia de que a motivação autónoma está relacionada de forma negativa com a intenção de saída foi suportada. Esta relação é facilmente justificável pois quando um indivíduo desenvolve uma atividade que considera ser reflexo dos seus interesses e valores pessoais a probabilidade de a querer abandonar é diminuta.

A análise feita nesta investigação permitiu também aprofundar a relação existente entre autonomia no trabalho e intenção de saída e entre a motivação autónoma e intenção de saída. Os resultados demonstraram que a motivação autónoma age como um mediador na relação negativa entre autonomia e intenção de saída, ainda que esta não seja uma moderação total. Quer isto dizer que parte do impacto negativo que a autonomia tem na intenção de saída, é justificado pelo aumento da motivação autónoma.

Para além das descobertas já referidas, este trabalho pretendia também apurar se as exigências do trabalho moderam o efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma. Interessantemente, esta hipótese não foi totalmente suportada em termos empíricos. De acordo com os resultados apresentados na secção anterior, as exigências devem idealmente manter-se em níveis considerados médios para atuarem como moderadores do efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma. Esta é uma descoberta curiosa uma vez que o *Job Demands-Resources* postula que os recursos têm um maior impacto na motivação dos trabalhadores quando as exigências do trabalho são elevadas (Demerouti & Bakker, 2011). Uma possível justificação para a ausência de evidências que demonstrem que valores extremos das exigências do trabalho (i.e. valores não compreendidos entre a média menos um desvio-padrão e a média mais um desvio-padrão) atuam como moderadores do efeito indireto da autonomia na intenção de saída através da motivação autónoma pode basear-se no Modelo de Vitaminas de Warr. Este modelo propõe a existência de um nível intermédio ótimo de exigências do trabalho, enquanto em ambas as extremidades da distribuição estas têm efeitos nefastos no bem-estar e na saúde dos indivíduos (War, 1987, cit. por Jeurissen & Nyklíček, 2001), o que poderá eventualmente conduzir a uma situação de *strain*. Apesar do Modelo Vitaminas de Warr ter sido pouco investigado, De Jonge e Schaufeli (1998) encontraram uma relação não-linear entre as exigências do trabalho e a ansiedade, sem que houvesse no entanto uma

diferença significativa da ansiedade para valores baixos e para valores intermédios de exigências. No entanto os autores denotam que uma vez que a investigação foi feita com uma amostra de profissionais de saúde em que apenas 2% consideraram ter baixas exigências no trabalho, estes resultados são pouco indicativos do que acontece quando a exigência experienciada é baixa.

Seria então interessante esclarecer o que acontece à hipótese de moderação apresentada nesta investigação para valores mais extremos de exigências do trabalho, e, caso a moderação não se verificasse, entender que fator(es) poderia(m) estar a exercer o papel de moderador entre as exigências e a relação de mediação em questão.

De um modo geral pode-se concluir que os resultados da presente investigação realçam a importância da autonomia no trabalho enquanto fator que aumenta a relação entre o indivíduo e a organização. Ou seja, as descobertas deste estudo corroboram a literatura existente na medida em que a oportunidade de responsabilidade e a liberdade para desenvolver as atividades laborais parecem estar positivamente relacionadas com a motivação autónoma o que se reflete numa diminuição das intenções de saída.

6.1. Limitações e investigações futuras

Embora os resultados obtidos estivessem maioritariamente de acordo com as hipóteses formuladas e com o descrito na literatura, existem alguns aspetos limitativos e que podem de uma maneira ou de outra, ter influenciado a presente investigação e que devem ser considerados em investigações futuras.

A primeira limitação a referir é o facto de as variáveis estudadas se basearem somente em auto-relatos, o que pode ter levado a um viés de método-comum o que pode querer dizer que os efeitos encontrados podem estar inflacionados. Isto resulta do facto de as variáveis serem todas medidas através de informação proveniente da mesma fonte (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003). Uma das limitações relacionadas com a utilização de auto-relatos é a questão da desejabilidade social, que pode ter levado a que os indivíduos tenham relatado níveis de intenção de saída inferiores à realidade, uma vez que estes podem ser considerados comportamentos desviantes. Apesar da descrição extensiva destas limitações na literatura, são vários os autores que não observaram diferenças significativas entre auto-relatos e relatos do supervisor (Shalley, Gilson & Blum, 2009; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004), o que parece sugerir que o viés de método-comum não está necessariamente implicado quando a medição das variáveis foi

feita a partir de uma única fonte. De qualquer modo, estudos futuros, deviam considerar a criação e validação de outros métodos e instrumentos que complementassem os questionários de auto-relato utilizados, exceptuando para variáveis como a motivação ou a satisfação que devido ao seu carácter intraindividual não podem ser medidas de outra maneira.

Para além disto o presente estudo é um estudo transversal não longitudinal, o que significa que, pelo facto de as respostas terem sido recolhidas num único momento, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis investigadas, sendo que os resultados indicam apenas a natureza da relação (ou positiva, ou negativa). Seria interessante realizar, em investigações futuras, um estudo longitudinal de modo a apurar as relações de causalidade existentes entre as variáveis.

Uma vez que este foi realizado com o intuito de efetuar uma investigação para a uma empresa do sector público, o questionário pretendia averiguar outras variáveis não referidas neste estudo pelo que a sua dimensão era superior ao desejável. Sendo assim a dimensão do questionário aplicado pode ser considerada outra limitação, uma vez que a extensão do mesmo pode ter desmotivado os participantes levando a que respondessem de forma pouco atenta.

6.2. Implicações práticas

Apesar das limitações apresentadas, os resultados desta investigação vêm reforçar a ideia de que a motivação autónoma assume um papel importante nos comportamentos organizacionais dos trabalhadores. Os resultados obtidos sugerem que a oportunidade de ser autónomo no campo profissional potencia o crescimento da motivação autónoma, e que este tipo de motivação previne a intenção de saída. Nesse sentido as organizações devem permitir que os seus trabalhadores alinhem a visão e estrutura organizacional com o seu papel na organização para que estes sintam que tiveram o tempo necessário para refletir e integrar os novos conhecimentos adquiridos, permitindo-lhes tomar decisões de forma autónoma.

Deste modo as organizações devem conceber regras internas claras, suportadas por relações de confiança em que existe abertura para uma comunicação bidireccional equilibrada. Neste sentido Stone e colegas (2009) sugerem que as organizações adotem

as seguintes medidas com o intuito de promover a motivação autónoma: (1) fazer questões abertas aos trabalhadores, nomeadamente pedir auxílio para resolver questões importantes; (2) escuta ativa para entender a perspetiva do trabalhador; (3) dar hipótese ao trabalhador de escolher entre diversas soluções para um problema, clarificando as suas responsabilidades; (4) dar *feedback* sincero, positivo, factual e que tem em conta a tomada de iniciativa; (5) minimizar controlos coercivos como recompensas e comparações com outros e (6) desenvolver o talento e partilhar o conhecimento com vista a um aumento de competência e da autonomia.

7. Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74_88.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82–98.
- Chambel, M.J., & Curral, L. (2000). ECSO - Escala de Clima e Satisfação Organizacional. Research Report, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.

- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of organizational behavior*, 19(4), 387-407.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 416-433.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands: resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. In *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.

Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

Hoonakker, P., Carayon, P., & Korunka, C. (2013). Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce—General effects and gender differences. *Horizons of Psychology*, 22, 51-65.

Iardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

Jeurissen, T., & Nykliček, I. (2001). Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers. *Work & Stress*, 15(3), 254-264.

Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention?. *Public Personnel Management*, 44(4), 496-519.

Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.

Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous motivation, controlled motivation, and goal progress. *Journal of personality*, 76(5), 1201-1230.

Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.

Kramer, M., & Schmalenberg, C. E. (2002). Magnet hospital staff nurses describe clinical autonomy. *Nurses Outlook*, 51, 13-19.

- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation?. *Journal of research in personality*, 42(4), 1109-1115.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5 – 33). Hove, UK: Psychology Press Ltd.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363.
- Ntoumanis, N. (2002). Motivational clusters in a sample of British physical education classes. *Psychology of Sport and Exercise*, 3, 177–194.
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A Motivational Model of Daily Hassles, Physical Symptoms, and Future Work Intentions Among Police Officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214.
- Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, 868_879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089–2113.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Maassen, G. H., Bakker, A. B., & Sixma, H. J. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 248-267.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goal as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(5), 546-557.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75.
- Thatcher, J., Stepina, L. & Boyle, R. (2003). —Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets, *Journal of Management Information Systems*, (19:3), 231-261.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational

psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Zhi, T. (2010). A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4146-4158.